



# Wal-Mart en México, una trayectoria exitosa y sus causas

Cédric Durand

## ► To cite this version:

Cédric Durand. Wal-Mart en México, una trayectoria exitosa y sus causas. Metropolización, transformaciones mercantiles y gobernanza en los países emergentes las grandes ciudades en las mutaciones del comercio mundial Seminario Internacional – Colegio de México –, Jul 2009, México DF, México. hal-00522525

**HAL Id: hal-00522525**

**<https://hal.science/hal-00522525>**

Submitted on 30 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **WAL-MART EN MÉXICO, UNA TRAYECTORIA EXITOSA Y SUS CAUSAS**

**Cédric Durand**

Professor asociado

CEPN (CNRS/Paris 13) i CEMI (EHESS)

[cdurand@ehess.fr](mailto:cdurand@ehess.fr)

### **Introducción**

El éxito de Wal-Mart en México es impresionante. En menos de dos décadas de presencia, el mayor minorista del mundo parece en posición de influir de manera decisiva sobre la trayectoria de desarrollo del país. Las cifras en si mismas son muy elocuentes: más de 1200 tiendas, mil millones de consumidores atendidos en 2008 y, con 170 000 empleados, la empresa es el mayor empleador privado del país. Aún más, la brecha en términos de ventas con respecto a sus principales competidores, se ha ampliada durante los últimos años, la empresa entró en el negocio bancario y, a pesar de la crisis, planea la apertura de numerosas nuevas tiendas en el año 2009.

El caso de Wal-Mart en México es, sin duda, el fenómeno más avanzado de un proceso más largo de internacionalización de las grandes cadenas internacionales de comercio durante los años noventa, en particular en muchas regiones de la periferia. Este proceso es de importancia mayor en términos de reconfiguración de las economías locales tanto a nivel interno como a nivel de la integración

internacional. El objetivo de este artículo es de proponer una lectura a nivel macro e comparatista - con un enfoque especial sobre el caso de Wal-Mart en México – no solo de los motivos de la expansión de estas transnacionales y las fuerzas que las animan, si no también de discutir sus limitaciones.

La primera sección examina cuales son los motivos que explican la expansión de las cadenas internacionales de autoservicios en los países de la periferia. La siguiente sección presenta algunos hechos estilizados sobre la expansión de Wal-Mart en México y sus consecuencias. La tercera sección trata de aclarar porque las transnacionales del comercio tienen éxito en el extranjero en algunos casos y no en otros. La última sección discute el análisis de Tilly [2005] sobre las limitaciones del crecimiento de Wal-Mart en México. Frente a la persistencia del éxito de Wal-Mart, se propone una revisión de esa tesis.

## **1. Porque la expansión internacional del comercio a menudeo**

La expansión internacional del comercio a menudeo, en particular en dirección de los países de la periferia, es un fenómeno masivo desde los años noventa [Coe, 2004; Dawson *et al*, 2006; Wrigley, 2000; Wrigley and Lowe, 2007] así como lo ilustra la evolución de las ventas domesticas y internacionales de Wal-Mart (figura 1).

Wal Mart domestic and international sales  
current Blns USD

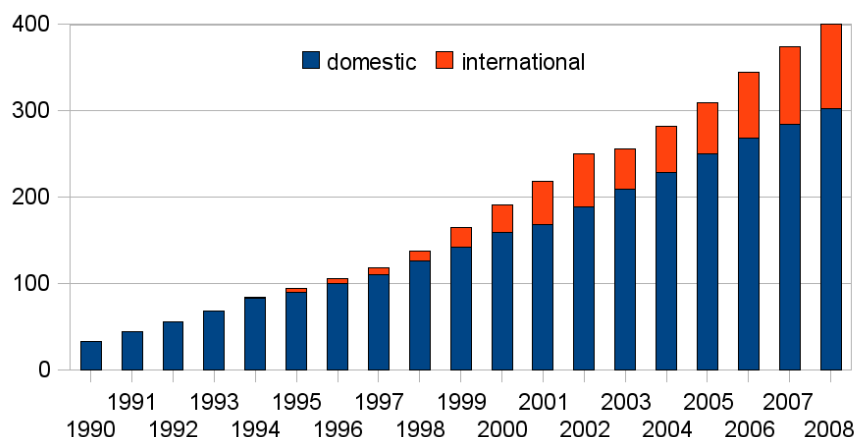


figura 1

El crecimiento internacional de las grandes cadenas de distribución es una novedad que se puede explicar de dos maneras complementarias [Baud and Durand, 2009]. A un primer nivel, esa expansión es un modo de crecimiento de la firma [Penrose, 1959 ; Kay, 2000] que resulta de la insuficiencia de las perspectivas de crecimiento en la economía doméstica, así como le muestra la desaceleración de las ventas de WM en EEUU (figura 2). La incrustación de un capital en parte intangible en la firma implica que seguir un proceso de acumulación en el mismo sector al nivel internacional parece mas beneficioso que diversificarse en términos sectoriales en la economía de origen.

crecimiento de las ventas de WM en EEUU  
annual growth rate (current USD)

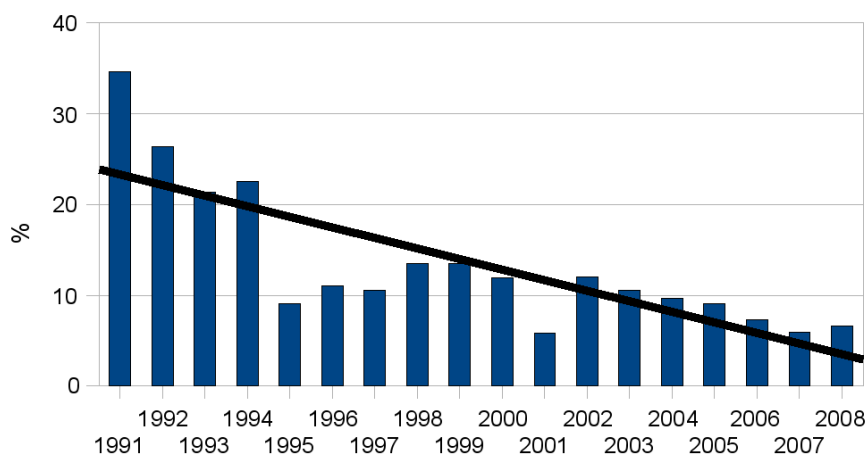
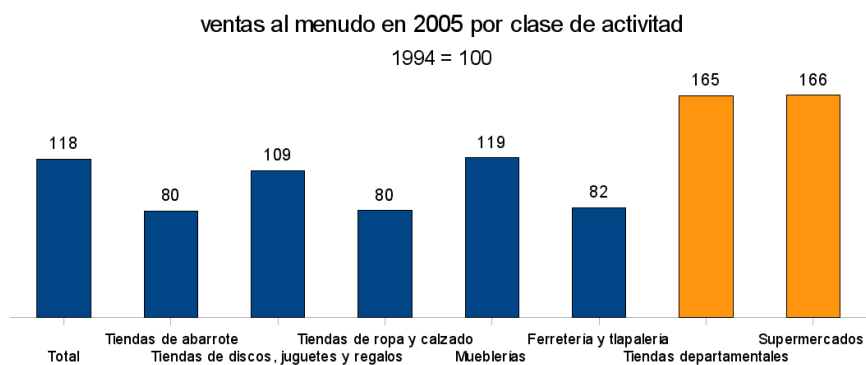


figura 2

A un segundo nivel hay que considerar que la internacionalización produce varias ventajas competitivas en términos de brecha de idea en las economías penetradas, de poder de mercado al nivel global, de innovación así como de ventajas que procure la transnacionalización para las relaciones con los estados. El marco institucional neoliberal de las relaciones económicas internacionales ha favorecido mucho las posibilidades que tienen las empresas transnacionales (ET) de beneficiarse de dichas ventajas. De un lado, la liberalización de la inversión extranjera directa ha permitido a las ET reducir los costos de entrada en nuevo países ; de un otro lado, la liberalización comercial les ha permitido de movilizar plenamente sus poderes de mercado al nivel global cuando las libertades de circulación de los flujos de capitales garantizaba la posibilidad de repatriar las ganancias y, mas generalmente, de conectar su poder financiero mas allá de las fronteras.

## 2. Modernización del comercio con Wal-Martización

En los dos últimas décadas, el aparato comercial mexicano ha conocido un proceso muy rápido de modernización. Así, la superficie de ventas de las empresas comerciales del sector moderno agrupadas en la ANTAD ha subido desde 4,7 millones de m2 en 1993 hasta 17,4 millones de m2 en 2008. Esta modernización se ha hecho a los expenses de otros canales de venta, en particular los formatos de tiendas más tradicionales (figura 3).



*figura 3*

La modernización del aparato comercial es en gran medida una Wal-Martización del comercio en el país (figura 4) al punto que las ventas de WM en 2007 representan 1,8 veces el total de las ventas de sus tres principales competidores, contra de 0,6 veces una década antes.

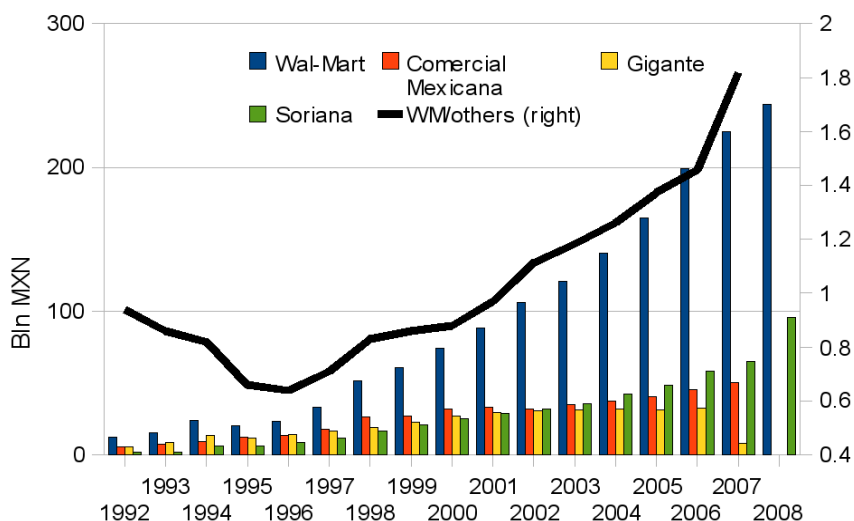
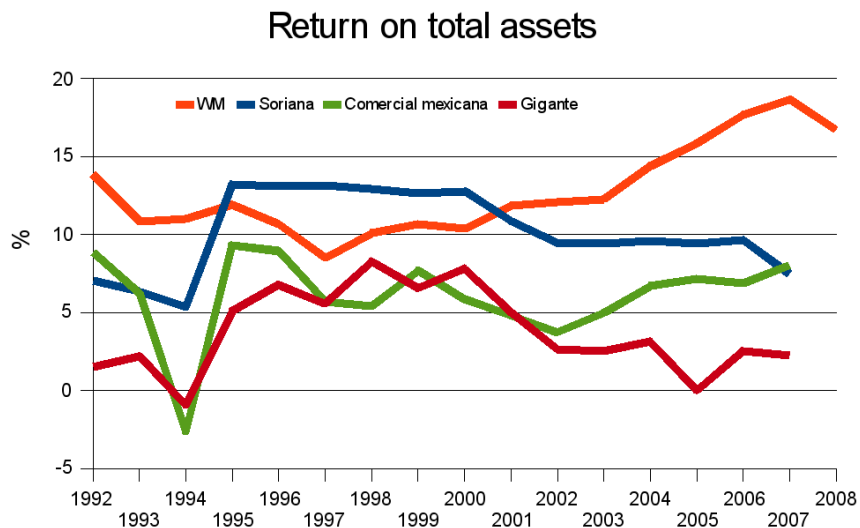
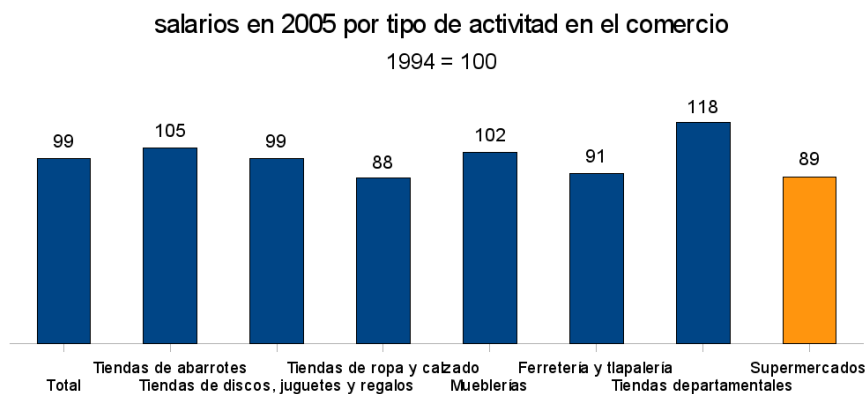


figura 4

La entrada y la expansión de WM impulsa un incremento muy sensible de la competencia en el sector que se refleja a varios niveles. A partir del año 2000, se observa una clara inversión de tendencias entre la evolución de la rentabilidad de Wal Mart en comparación con la de sus competidores (figura 5). La degradación mas marcada de los salarios en el sector del comercio que en los otros sectores entre 1994 y 2005 es otro indicador de esa intensificación de la competencia (figura 6).

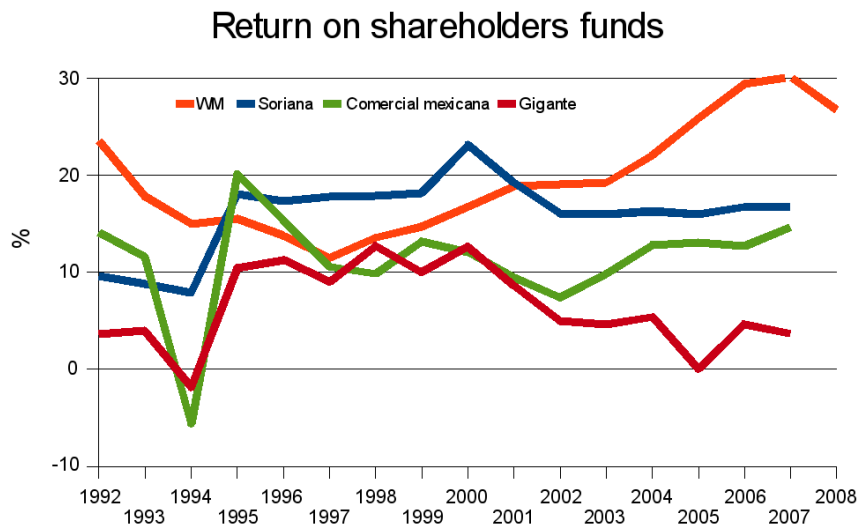


*figura 5*

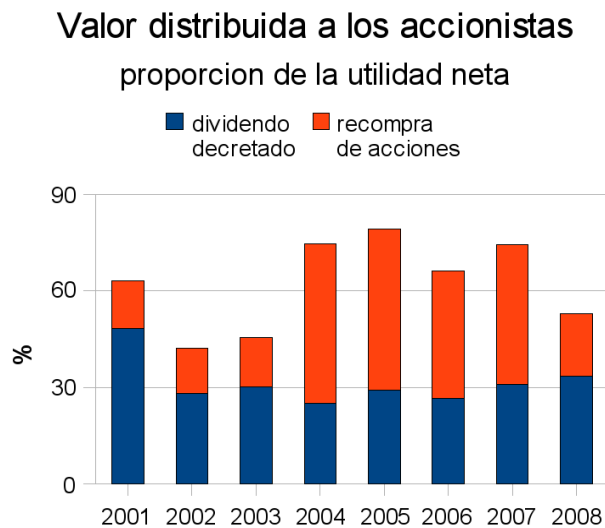


*figura 6*

Una señal muy clara de que dicho incremento de la competencia en el sector proviene de la expansión de Wal-Mart es el hecho que para esa firma el esfuerzo de desarrollo no es en nada contradictorio con un nivel de rentabilidad financiera extraordinariamente elevado, que supera los 25% entre 2004 y 2008 (figura 7). Al mismo tiempo, se conceden niveles muy altos de distribución de las ganancias de Wal-Mex a sus accionistas en forma de dividendos y de recompras de acciones que representan entre el 60 y el 80 % de la utilidad neta entre 2004 y 2007 (figura 8).



*figura 7*



*figura 8*

### 3. Porque el éxito de Wal-Mart ?

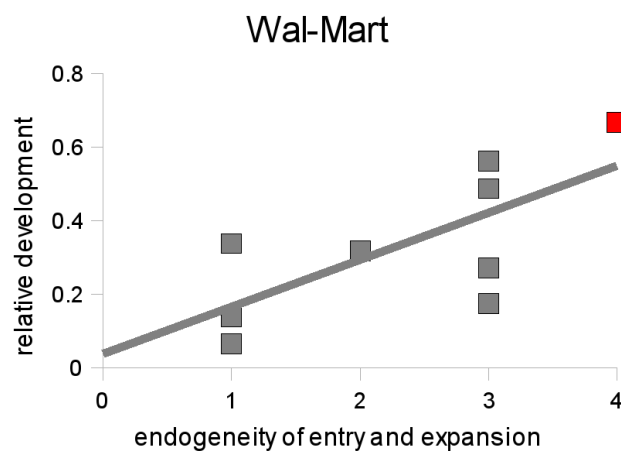
Para tratar de aclarar las razones del éxito de Wal-Mart en México vamos a evocar un trabajo anterior [Durand and Wrigley, 2009]. Basado en una comparación Wal-Mart / Carrefour, este trabajo propone un marco conceptual y una metodología para discutir la influencia de los criterios estratégicos, tanto económicos como institucionales, para explicar el porvenir de las sucursales de Wal-Mart y Carrefour en el extranjero. Aquí, el argumento se enfoca especialmente en el caso de



México pero desde una perspectiva comparatista basada en un índice de desempeño relativo al tamaño de la economía del país considerado y del dinamismo promedio de las distintas sucursales de Wal-Mart en el periodo 2002-2006.

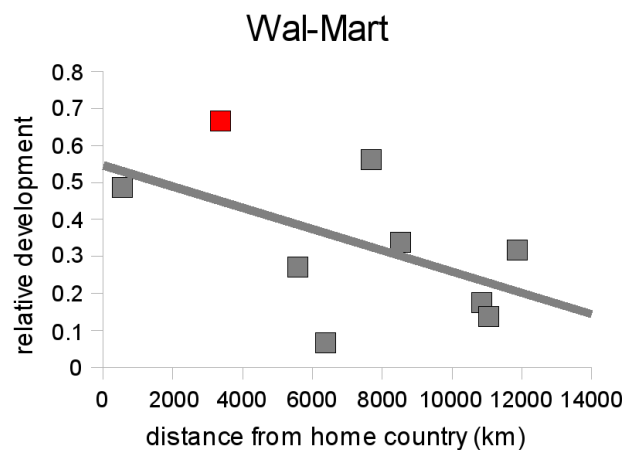
Las tres hipótesis consideradas son el grado de endogeneidad de la expansión de la sucursal en relación a la economía local, la posibilidad de aprovechar el poder de mercado de la ET a nivel internacional y la influencia de los estándares laborales.

El grado de endogeneidad es medido con un indicador que va desde 1 (por un desarrollo basado principalmente en un crecimiento orgánico de la sucursal), hasta 4 (para una implantación basada en la adquisición por parte de la ET de la empresa líder en la economía meta). Como aparece en la figura 9, hay una fuerte correlación (coeficiente = 0,5) entre el grado de endogeneidad del desarrollo y el índice de desempeño relativo. El caso de México (en rojo) corresponde a un grado máximo de endogeneidad en razón. El crecimiento de la cadena Wal-Mart es basado en la toma de una participación (mayoritaria en 1997) en el líder local, Cifra, y la transformación de todas las tiendas Cifra en tiendas de la familia Wal-Mart. Esto implica que la ET ha sido completamente beneficiada de la ventaja que genera la incrustación institucional de Cifra y de su conocimiento de las especificidades del mercado local.

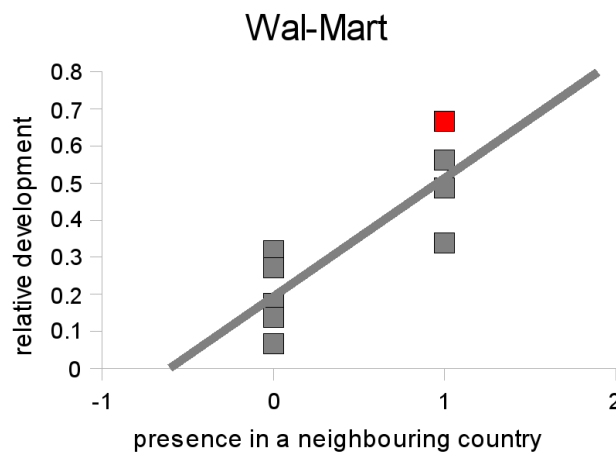


*figura 9*

La segunda hipótesis es que el poder de mercado internacional de Wal-Mart frente a sus proveedores puede ser una ventaja importante en el éxito de sus sucursales. Según los países, el puede beneficiarse mas o menos de esa ventaja, en particular en razón de la distancia geográfica pero también de la distancia entre los surtidos comerciales que resultan de hábitos de consumo que pueden ser influenciado por la proximidad geográfica. Las figuras 10 y 11 consideran respectivamente la distancia el país de origen y el país meta y el hecho de que WM tiene o no presencia en un país vecino. Esa figuras muestran que existe una relación entre la proximidad geográfica y el éxito relativo de WM, lo cual corrobora la hipótesis según la cual la posibilidad de ejercer un poder de mercado internacional « atrás » es un factor importante de éxito para WM en el extranjero. La perspectiva comparatista propone así una llave importante para interpretar el éxito de WM en México.



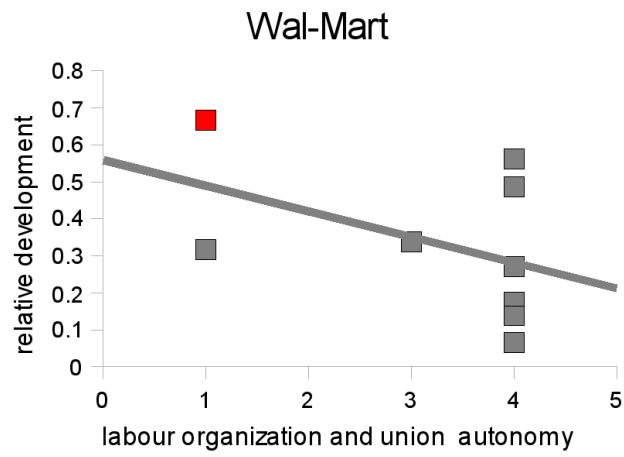
*figura 10*



*figura 11*

Finalmente, el tercer factor examinado es el factor laboral a partir de variables institucionales que provienen de la base de datos del CEPII (<http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/institutions.htm>). El punto es ver si la existencia de estándares laborales elevados pueden ser un obstáculo al éxito de Wal-Mart. El análisis comparativo confirma la hipótesis. Así, la debilidad de la autonomía de las organizaciones laborales o sus fuerza reducidas es un factor que favorece el desempeño relativo de las sucursales de WM (figura 12). De la misma manera, las negociaciones típicas de contratos de trabajo al nivel individual en una economía (índice 4 en la figura 13) son mas favorables en WM que las negociaciones mas centralizadas al nivel de las empresas (índice 3) o al nivel de los sectores (índice 2). Por fin, el nivel de ejecución de la legislación laboral está también negativamente correlacionado al éxito de WM (figura 14). Estos resultados son consistentes con la bien conocida cultura de hostilidad de Wal-Mart a la organización del trabajo anclada en a cultura de *free-entreprise* del sur de los EEUU [Hugill, 2006].

Este breve análisis comparatista permite ver que la debilidad de los estándares laborales, la posibilidad de ejercer un poder de mercado internacional así como la estrategia de un desarrollo endógeno son tres factores que aparecen relevantes par explicar el éxito de WM en México. Sin embargo, estos factores no contradicen la posibilidad, muy discutida en la literatura, que la empresa encuentra limites a su expansión.



*figura 12*



*figura 13*



*figura 14*

## 4. Un éxito sin límites?

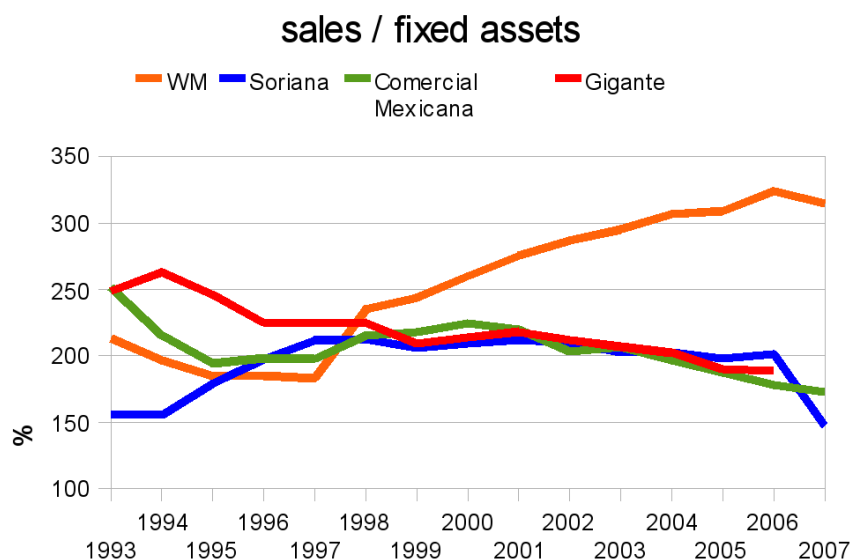
Tilly [2005] insiste sobre las limitaciones de las perspectivas de crecimiento de Wal-Mart en México. Para ello propone dos tipos de argumentos. El primero es que ocurre un rápido proceso de modernización del sector del comercio que reduce las ventajas relativas de Wal-Mart con respecto a sus competidores locales. El segundo argumento es que, en razón del alto nivel de polarización de la repartición del ingreso, la población en capacidad económica de hacer sus compras en las tiendas del grupo Wal-Mart es limitada. Este factor está fortalecido por la frecuencia de las crisis económicas y por la trayectoria de crecimiento lento del país, que no solamente impide que el nivel de ingreso de las partes más pobres de la población se mejore, pero también conduce a un empobrecimiento de largos sectores. En este contexto, Tilly supone que estos sectores sociales pueden regresar a los canales tradicionales de abastos.

El hecho de que las limitaciones al crecimiento de Wal-Mart en México todavía no aparecen, implica revisar estas dos hipótesis. Así, consideraremos que, de un lado, la modernización del sector no implica que la brecha entre WM y sus competidores locales se reduzca y, del otro lado, que crecer con una población que se empobrece es un desafío que WM se esfuerza con bastante éxito de superar.

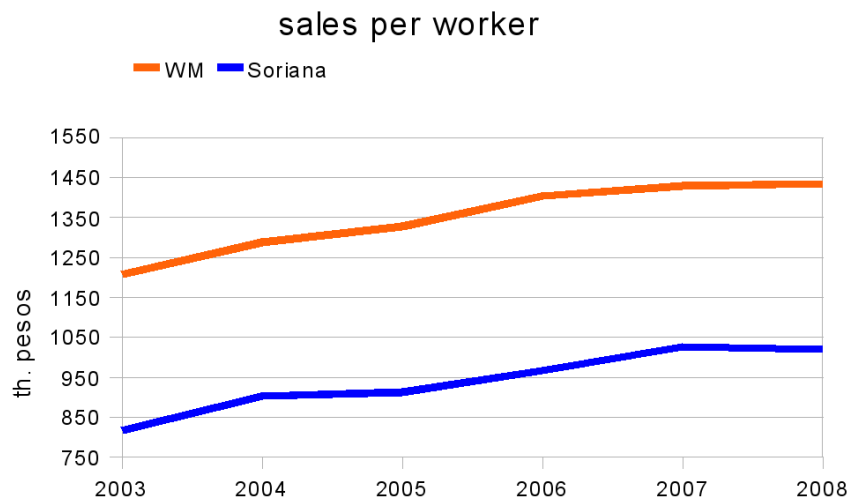
La principal razón por la cual la brecha entre WM y sus competidores no se reduce sino, al contrario, se incrementa, es que en el sector del comercio de masa existen rendimientos crecientes relacionados a tres tipos de mecanismos que se han acelerado con la introducción de las tecnologías de la información. La racionalización del proceso de venta y la sofisticación del marketing se traduce de manera concomitante con una reducción de la intervención humana directa en el proceso de venta y el empobrecimiento del proceso de trabajo. Esto implica la elaboración de políticas marketing así como las tareas de innovación y de concepción, que parecen cada vez más a costos fijos generando economías de escala. Lo mismo se aplica a la revolución logística y la globalización de las compras por parte de los minoristas, dando propiedad de redes a la lógica económica del

desarrollo de las empresas del sector. Finalmente, el tratamiento informativo del comportamiento de los consumidores da una ventaja relativa a las empresas que tienen un número más alto de consumidores en la medida que les permite obtener datos más largos sobre sus preferencias.

Estas fuentes de rendimientos crecientes permiten la perpetuación, o más bien el incremento, de la brecha de competitividad entre el líder y sus competidores. Esto es lo que sugieren los datos de productividad. Así, contrariamente a la hipótesis de Tilly, desde 1998 hay una divergencia muy clara y acumulativa entre WM y sus competidores en lo que concierne a la evolución de la eficiencia del uso del capital fijo en favor de WM (figura 15). A pesar que los datos están disponible solamente para WM y Soriana desde 2003, se observa también una preservación de una ventaja en favor de la empresa estadounidense en términos de productividad del trabajo (figura 16).



*figura 15*



*figura 16*

En segundo lugar, hay que discutir la hipótesis ligada a los límites al crecimiento de WM en razón de la polarización social y el empobrecimiento de la población mexicana, así como de la posibilidad que los canales tradicionales, en particular los mercados y el comercio informal, podrían beneficiarse de dicha evolución.

Sin duda la debilidad de la demanda es un problema para las tiendas de autoservicio. Sin embargo, hasta el 2008, WM ha conseguido seguir creciendo muy rápidamente en razón de una orientación adaptada a este contexto, como lo muestra la comparación de la repartición de los formatos de negocios de WM entre el 1998 y el 2008 (figura 17). Las tiendas “discount” *Bodega Aurrera* representan 34% de las ventas del grupo en 2008, en contra de 23 % en el 1998, cuando la proporción de las ventas realizadas en el marco del formato estrella *WM supercenters* que pretende ofrecer “precios bajos siempre” se elevó del 17% al 28%. Los *Sam's Club* dedicados a la venta de cantidades importantes y que pueden ser usado para el suministro de las tiendas de abarrotes se han también fortalecido, subiendo del 24 % al 27%. Al contrario, la importancia relativa de los formatos mas lujoso como los restaurantes *VIPs*, las tiendas especializadas de ropas *Suburbia* y los supermercados *Superama* se redujo.

## Formato de negocios de WM

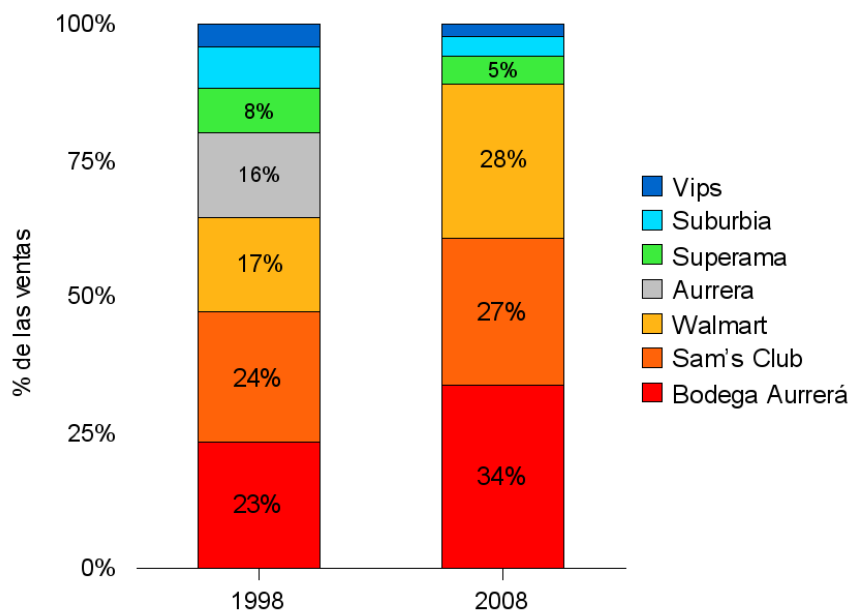


figura 17

Además, las condiciones de competencia con el sector comercial tradicional han cambiado con la ampliación del aparato comercial moderno. El incremento de la productividad y la expansión geográfica permite al sector moderno de competir con mucha mas fuerza con los canales tradicionales en términos de precios bajo y de proximidad.

Además, se puede suponer que la ampliación de la relación entre WM y sus compradores es un elemento que mejora la posición de la empresa en frente a los canales tradicionales. En particular, de este modo se puede interpretar la creación en el 2007 del banco *Wal-Mart*. El hecho de que la mayoría de los clientes del banco WM son personas que tienen por primera vez acceso al crédito bancario y que los bancos se ubican solamente en las tiendas *Bodega*, *Supercenters* y *Sam-Club* indica claramente que el objetivo es de difundir productos financieros de manera a incrementar el potencial adquisitivo de los pobres. Ese tipo de servicios de financiamiento mercantiles pueden substituirse con redes de apoyo comunal o familiar y así permitir desconectar a los consumidores



de las redes de compras tradicionales. Al mismo tiempo, es una nueva fuente de crecimiento de ingresos para el grupo WM que participa del mecanismo de « explotación financiera directa » analizado por Lapavistas (2008).

## Conclusiones

La expansión de WM en México proviene de la necesidad de las grandes empresas del comercio de encontrar nuevas perspectivas de crecimiento frente a la madurez de sus mercados de origen. Sin embargo, el éxito de la empresa estadounidense aparece como un fenómeno muy espectacular en comparación con la trayectoria de sus otras sucursales extranjeras. En este artículo, hemos tratado de explicarlo este fenómeno tomando en consideración tres factores principales: las condiciones iniciales de entrada con la adquisición del líder local, la proximidad con los EEUU, que permite a la empresa transnacional movilizar su poder de mercado y, finalmente, un marco institucional « WM compatible », es decir, mínimo, en términos de normas laborales.

Más allá de ese éxito, hasta el 2008 WM no ha encontrado limitaciones a su expansión en México sino al contrario. Para explicar esa evolución, que contradice los análisis de Tilly (2007), nosotros sugerimos que proviene de un proceso de ventajas acumuladas al líder, que resultan de la presencia de rendimientos creciente en el sector. Así, la empresa estadounidense ha conseguido incrementar sus ventajas competitivas frente a las grandes empresas locales. Por otra parte, WM ha construido una estrategia dedicada específicamente a superar el desafío que representa para ella la debilidad del ingreso de la población y, incluso, hasta un proceso de empobrecimiento. Esta estrategia se lee en la evolución del aparato comercial de la firma así como a la creación de un banco dedicado a incrementar el poder de compra de los pobres. Esta estrategia parece aún más pertinente con la gran crisis contemporánea y sus fuertes repercusiones en México al mismo tiempo que sugiere un pronóstico de fortalecimiento del peso relativo de WM en el país que podría contrarrestar solamente un cambio de marco regulatorio y/o una intensificación de las resistencias sociales.

## Referencias

- Basker E. (2007), "The causes and consequences of Wal-Mart Growth", *Journal of Economic Perspectives*, 21 (3), p. 177-198.
- Baud C. and Durand C (2010 – en revision), "Slowdown of sales' growth and increasing shareholders' returns: an outlook on leading retailers", *Socioeconomic Review*.
- Biles J. (2006), "Globalization of food retailing and the consequences of Wal-Martization in México", in S. Brunn (ed), *Wal-Mart World*, Taylor&Francis, New-York, p. 343-355.
- Coe, N. (2004). The Internationalization/globalization of retailing: towards an economic-geographical research agenda, *Environment and Planning A*, 36, 1571-1594.
- Dawson, J., Larke, R., & Mukoyama, M.(2006). *Strategic Issues in International Retailing*, London: Routledge.
- Dove K. (2006), *The changing face of retail: Wal-Mart's effect on retail sector employment in México*, Political Science Thesis, Ohio State University, 98 p.
- Durand C, Wrigley N, (2009) "Institutional and economic determinants of transnational retailer expansion and performance: a comparative analysis of Wal-Mart and Carrefour" *Environment and Planning A* advance online publication, doi:10.1068/a4137
- Durand C. (2007), "Externalities from foreign direct investment in the Mexican retailing sector", *Cambridge Journal of Economics*, 31 (3), p. 393-411.
- Gelpern A. (2007), "Wal-Mart Bank in México: Money to the Mases and the Home-Host Hole", *Connecticut Law Review*, 39 (4), p. 1513-1538.
- Harvey D. (2008 [2001]), *Géographie de la domination*, Les prairies ordinaires, Paris, 119 p.
- Hugill, P. (2006). The Geostrategy of global business : Wal-Mart and its historical forbears. In S. Brunn (Ed.), *Wal-Mart World* (3-14), New-York: Routledge.
- Kay N. (2000), "The Ressource-Based Approach to Multinational" in C. Pitelis and R. Sugden, *The*

*Nature of the Transnational Firm*, London and New-York: Routledge, pp. 174-192.

Keller, W., Javorcik, B. and Tybout, J. R. (2006), "Openness and Industrial Response in a Wal-Mart World: A Case Study of Mexican Soaps, Detergents and Surfactant Producers", *NBER Working Paper* No. 12457.

Strasser S. (2006), "Woolworth to Wal-Mart: Mass Merchandising and the Changing Culture of Consumption," in N. Lichtenstein, ed., *Wal-Mart: The Face of 21st Century Capitalism*, The New Press, New-York

Sum N-L (2009), "Struggles against Wal-Martisation and *neoliberal* competitiveness in (southern) China – Towards *postneoliberalism* as an alternative?", *Development Dialogue*, 51

Tilly C. (2006), "Wal-Mart in Mexico: the limits of Growth", in Lichtenstein N., *Wal-Mart: The face of Twenty-First Century Capitalism*, The New Press, New-York

Tilly C. (2006), "Wal-Mart goes south: Sizing Up the Chain's Mexican Success Story", in S. Brunn (ed), *Wal-Mart World*, Taylor&Francis, New-York, p. 357-368.

Wrigley, N. (2000). The globalization of retail capital: themes for economic geography. In G.L. Clark & M.P. Feldman & M.S. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (292-313). Oxford: Oxford University Press.

Wrigley, N. and Lowe, M.S. (2007), "Transnational retail and the global economy", *Journal of Economic Geography*, 7, 337-341.